



PROYECTO PCT/URU/2903

"Modernización del Sistema de  
Comercialización de Productos Frescos a  
Nivel Mayorista"



DOCUMENTO N° 25

## INFORME TÉCNICO

**CARACTERIZACIÓN SOBRE LOS TRABAJADORES  
INDEPENDIENTES FOCALIZADO A CONOCER LAS  
CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN, SUS INTERESES Y  
LIDERAZGOS.**

Octubre, 2003

**Soc. Agustín Bonino  
Soc. José Luis Costa  
Instituto de Educación Popular "El Abrojo"  
Montevideo- Uruguay**

## **Resumen**

En el contexto de la eventual relocalización del Mercado Modelo y de un proceso tendiente a la modernización del sistema de comercialización hortifrutícola, se plantea la necesidad de vislumbrar la situación en que la se encuentran los principales actores de este sistema para afrontar positivamente dichos cambios.

En tal sentido, es posible ubicar a los trabajadores independientes junto con los empleados de mayoristas, como uno de los actores con más necesidad de preparación para el cambio.

El presente informe, se propone construir conocimientos válidos acerca de dichos actores, quienes superan en conjunto al millar de personas, que aporten a la construcción de una plataforma general de cambio hacia el nuevo mercado.

Se procura, por una parte, indagar acerca de las representaciones existentes entre dichos actores respecto al cambio en términos específicos – relocalización del mercado –; y en términos generales – cambios en los medios técnicos de trabajo (introducción de tecnología) y en las prácticas orientadoras del trabajo (aceptación de pautas de calidad) –. Discutiéndose así mismo, sobre la potencialidad real de los actores en cuestión para introducir (o rechazar) cambios en la organización del mercado mayorista.

Por otra parte, se propone discernir los principales mecanismos de liderazgo en relación a las representaciones ligadas a las prácticas laborales operantes en cada uno de estos colectivos de trabajadores, entendiéndose como un conocimiento imprescindible para el diseño de estrategias de comunicación y capacitación efectivas en pro de la integración de estos actores al nuevo mercado hortifrutícola.

Por último y en base a las conclusiones alcanzadas en los puntos antedichos, se plantean y sugieren escenarios de capacitación ideales para cada uno de los colectivos en estudio.

## 1.- Introducción

El estudio de las relaciones sociales y las representaciones a las que se integran “trabajadores independientes de carga y descarga” y “trabajadores de puesto” se dirige a la construcción de un “mapa social” que posibilite trazar estrategias racionales de intervención dirigidas a la modernización de la organización del trabajo.

Los ejes temáticos desarrollados en el informe constituyen insumos para la instrumentación de cambios en la organización social del trabajo y para la instrumentación de un plan de capacitación de trabajadores, el cual se presenta como actividad prioritaria del proyecto.

Los trabajadores independientes de carga y descarga y los trabajadores de puesto, especialmente los primeros, constituyen el colectivo más numeroso de trabajadores del mercado y a su vez el eslabón social más débil en relación a los efectos de los procesos de modernización del trabajo y de racionalización de los procesos.

Los bajos niveles de calificación implicados en su tarea y el marco organizacional del trabajo los empujan a condiciones poco dignas de trabajo y a situaciones de pobreza que atentan contra el funcionamiento de un mercado moderno y contra los valores fundantes que guían la actual administración del Mercado Modelo.

En dicho contexto se presenta como prioritario la dignificación del trabajo de dichos actores a partir de un fortalecimiento de sus competencias, el cual posibilitaría un proceso de modernización en la operativa del mercado y la inclusión del más grande colectivo de trabajadores que participa en su operativa.

Por otra parte, la no inclusión de dichos trabajadores en la planificación de un nuevo mercado se presenta como un riesgo para la viabilidad del mismo.

En tal sentido el actual informe colabora prestando insumos para una intervención racional en la capacitación y comunicación de cambios a los trabajadores independientes de carga y descarga y trabajadores de puesto.

Una intervención racional dirigida a la socialización de competencias laborales exige conocer los liderazgos que median y presentan poder en la legitimación de los cambios entre dichos actores, tanto como conocer las representaciones / valoraciones existentes en relación a aspectos centrales de la modernización de los procesos de trabajo: “capacitación”, “calidad”, “tecnología” y “relocalización del Mercado Modelo”.

Por otra parte, se plantea la necesidad de conocer la capacidad de presión de dichos trabajadores frente a cambios introducidos por la administración dirigidos a modernizar la operativa.

Por último, se establece como prioritaria la evaluación de escenarios ideales de capacitación para los trabajadores.

En el marco de las necesidades anteriormente desarrolladas el estudio actual se integra al “Proyecto Modernización del Sistema de Comercialización de Productos Frescos a Nivel Mayorista (FAO TCP/URU/2903)”.

Se desarrolló durante los meses de septiembre y octubre a partir de un estudio cualitativo de distintas fuentes de información, lo cual permitió construir el “mapa conceptual” anteriormente planteado.

Aprovechamos esta introducción para agradecer a operadores, trabajadores e informantes calificados que ofrecieron sus saberes, opiniones y tiempo para que el presente informe fuese posible.

## 2.- Principales Resultados y Conclusiones

Los resultados y conclusiones que presenta dicho informe se disponen sobre 2 niveles analíticos.

Un nivel horizontal en el cual el análisis se diferencia según la especificidad de los actores en estudio. Distinguiéndose entonces entre: “changadores” y “trabajadores de puesto”. Y, un nivel vertical en el cual se establecen 6 ejes temáticos principales articulados en torno a la consecución del objetivo general de la consultoría.

El siguiente cuadro resume y complementa lo expresado.

### Cuadro de Análisis

Actores	Ejes Temáticos					
<b>CHAN GADO RES</b>	Mecanismos y tipologías de liderazgo en relación a las representaciones ligadas a las prácticas laborales	Representaciones en relación a la calidad y la capacitación	Representaciones en relación a la tecnología	Representaciones en relación a la Relocalización	Capacidad de presión para introducir/rechazar cambios en la organización	Escenarios de Capacitación
<b>TRABA JADORES DE PUESTO</b>						

### 2.1. Actividades Realizadas

Las conclusiones alcanzadas en cada uno de los ejes temáticos enumerados se sustentan en el siguiente conjunto de actividades de investigación

A) Recodificación y análisis de fuentes secundarias provenientes de la investigación *“Los Changadores en el escenario de la relocalización del Mercado Modelo”, Bonino, A.; Costa J., año 2003.:*

A.1) 45 entrevistas – semi estructuradas– a changadores

A.2) 2 grupos de discusión a changadores,

A.3) 2 entrevistas semi- estructuradas a informantes calificados (integrantes de SUFRUVU)

A.4) 8 jornadas de observación sobre el terreno de los procesos de Trabajo de changadores

B) Recodificación y análisis de fuentes secundarias provenientes de trabajos de campo realizados en el marco del Proyecto FAO TCP/ URU/ 2903:

B.1) “Encuesta a Trabajadores”

B.2) “Encuesta a Operadores”

C) Realización, codificación y análisis de 12 entrevistas semiestructuradas a operadores del Mercado Modelo, elegidos al azar dentro de cuatro franjas de volumen de operadores a partir de la base de datos de la “Encuesta a Operadores” de Proyecto FAO - IMM;

## **2.2. Esquema de actividades realizadas y conclusiones alcanzadas**

En los siguientes cuadros se exponen esquemáticamente las conclusiones arribadas en el presente estudio relacionándolas con las actividades de investigación que sustentan a cada una de ellas respectivamente.

Dichas conclusiones se exponen a través de los dos niveles analíticos antes señalados: tipo de actor y ejes temáticos.

### **□ ACTOR: Changadores**

**Eje temático 1 – Mecanismos y tipologías de liderazgo en relación a las representaciones ligadas a las prácticas laborales**

Actividades de investigación*	Conclusiones alcanzadas
A.1; A.2; A.4;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el colectivo de changadores operan mecanismos de liderazgo “informal”</li> <li>• Estos liderazgos los distinguimos tipológicamente en: <i>liderazgo racional</i> y <i>liderazgo carismático o por cualidades personales</i></li> <li>• Estos liderazgos existentes en el nivel colectivo son mediatizados por las distintas configuraciones socio – organizacionales de los changadores, en las cuales es posible encontrar líderes propios.</li> </ul>

\*Según nomenclatura dispuesta en ítem 2.1

**Eje temático 2 – Representaciones en relación a la calidad y la capacitación.**

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
A.1; A.2; A.4; B.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible visualizar entre los changadores una problematización de aspectos referidos a la calidad en su trabajo</li> <li>• Un 26% de los entrevistados valoriza una mejora de la calidad, mientras que el restante 76 % dispone de una preocupación marginal por aspectos que hacen al concepto de “buen” servicio y organización del trabajo en contraposición de uno “malo” o de baja calidad.</li> <li>• No se encuentran asociaciones entre quienes problematizan la calidad y posibles contextos significativos ( edad, antigüedad, niveles educativos, niveles de ingreso)</li> </ul>

**Eje Temático 3 - Representaciones en relación a la tecnología**

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
A.1; A.2;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La casi totalidad de los changadores entrevistados tiene una percepción negativa respecto a los cambios tecnológicos producidos en el mercado</li> <li>• Dichos cambios son percibidos como la causa fundamental de una progresiva reducción de las fuentes de trabajo changador</li> <li>• Por otro lado, son asociados también al empeoramiento de las condiciones de trabajo y a una</li> </ul>

	reducción de los niveles salariales de los changadores
--	--------------------------------------------------------

#### Eje Temático 4 – Representaciones en relación a la Relocalización

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
A.1; A.2; B.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relocalización es signficada negativamente por la gran mayoría de los changadores</li> <li>• El principal argumento contrario a la misma es la distancia a la que sería ubicado el Mercado respecto a los hogares de los changadores</li> <li>• Este aumento en la distancia acarrearía costos económicos y un aumento en el tiempo dedicado a la actividad de changador</li> <li>• La introducción de tecnología es el segundo argumento expresado en contra de la relocalización por los entrevistados.</li> <li>• Los changadores hacen referencia a un aumento en el número de montacargas y a la posibilidad de un mercado de “plataformas”</li> </ul>

#### Eje temático 5 – Capacidad de presión para introducir cambios en la organización

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
A.1; A.2; A.3; B.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los changadores presentan un débil valor estratégico, en términos de las características de su ocupación situándose de modo dependiente a los actores con mayor peso estratégico en el Mercado (Operadores, Compradores, CAMM).</li> <li>• Sin embargo, dadas las características de este colectivo (número y condición socioeconómica) su “voz” tiene alto valor (costo) político, sobretudo para una administración progresista.</li> <li>• Si bien, la historia demuestra que los changadores no han llevado adelante hasta el día de hoy medidas de presión significativas, la relocalización plantea un escenario diferente.</li> <li>• El “fantasma” del desempleo que circula alrededor de la idea de una virtual relocalización, en la gran mayoría de los changadores, sumado al arraigo consuetudinario hacia el actual Mercado puede llevar en su momento a una fuerte oposición a la misma.</li> <li>• El alto porcentaje actual de incredulidad en los</li> </ul>

	<p>changadores respecto a la definitiva relocalización, puede estar oficiando de amortiguador a la organización de medidas de fuerza en el presente, explicando la ausencia de estas.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Eje temático 6 – Escenarios de Capacitación

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
<p>A.1; A.2; A.3; A.4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El escenario de la capacitación debe reconocer la otredad del “Changador”: trabajador de bajos niveles de calificación, pobre e indigente e inscripto a condiciones deshumanizadas de trabajo;</li> <li>• En dichas contexto pensar en instituir normas calificantes de trabajo mediante programas que convoquen trabajadores a instancias puntuales de capacitación en la “calidad”, corre con el serio riesgo de desaparecer ante el torrente de normas, valores y prácticas que surcan el trabajo en el mercado y que tienen su apoyatura en condiciones deshumanizadas de trabajo y de vida</li> <li>• Un programa racional de mejoramiento de la calidad en los servicios de carga y descarga en el mercado requiere de la creación de un ámbito organizacional de trabajo “calificante”</li> <li>• Dicho ámbito debe ofrecer condiciones de vida y de trabajo que se adecuen a los valores postulados en el servicio: “calidad”, ofreciendo ámbitos de capacitación en función de la calidad, ámbitos de relaciones que sustente el status y valoración de dichos normas, control de las prácticas de quienes se integran a la experiencia, prestaciones de seguridad social – BPS, BSE – y prácticas dirigidas a mejorar la salubridad del trabajo.</li> <li>• Dicho programa debería instrumentarse como plan piloto en un grupo de trabajadores que socializarían la experiencia mediante una clara identificación simbólica, generando su demanda y expansión a partir de quienes contratan servicios – operadores y compradores – y de los propios trabajadores.</li> <li>• El programa para su éxito debe disponer de apoyo político de los distintos actores del Mercado, representados en la CAMM, y recibir apoyo financiero de la misma para cubrir costos de la seguridad social y de asistencia técnica</li> <li>• Proyecto FAO prestaría asistencia técnica para su instrumentación y planificación en su etapa de arranque, en actividades tales como: asistencia en la creación de estatutos de calidad de servicio; construcción de perfil de trabajador a ser convocado para la experiencia, convocatoria de trabajadores y</li> </ul>



	asistencia en la creación de los estatutos de funcionamiento de la organización y realización de actividades de capacitación
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

□ **ACTOR: Trabajadores de Puesto**

**Eje temático 1 – Mecanismos y tipologías de liderazgo en relación a las representaciones ligadas a las prácticas laborales**

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
A.1; A.2; C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores de puesto se identifican fundamentalmente con su empresa, con el “estilo de la casa”, personificado en su “patrón”, siendo éste el elemento más influyente en sus prácticas y representaciones relativas al ámbito laboral</li> <li>• Sin embargo, existe un estilo, o idiosincrasia del mercado que conforma una base común de interpretaciones o normas de trabajo del mercado compartido por las empresas y definitorios de lo que es un “trabajador de puesto” en el imaginario del mercado</li> <li>• Los operadores constituyen microempresas de no más de cinco empleados, identificándose con modelos de gestión arbitrarios – Mitzberg –</li> </ul>

**Eje temático 2 – Representaciones en relación a la calidad y la capacitación.**

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
B1; B2; C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen costumbres, hábitos y valores que modelan las prácticas normales de los trabajadores de puesto del “mercado modelo”, lo que podría definirse como “cultura” de trabajo</li> <li>• Éstos son constantemente modelados por una fuente de influencia de mayor poder sobre el trabajador como lo es el estilo de la casa, gestionado por el patrón</li> <li>• La capacitación es un valor que en un ámbito de privacidad de los operadores y empleados de puesto dispone de una vigencia relativa, como lo demuestran los hechos.</li> <li>• Sin embargo, aparece como un valor a nivel de un discurso público, en cuanto a que en dicho contexto la capacitación dispensa un status positivo, y ello probablemente explique los elevados índices de adhesión en la encuesta</li> </ul>

### Eje Temático 3 - Representaciones en relación a la tecnología

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Mientras no peligre la fuente de trabajo la gente es fiel a la empresa” Cit. ent. A H. Martínez – operador</li> <li>• Los trabajadores de puesto no han sufrido en el mercado pérdida de fuente de trabajo por tecnología en los últimos tiempos</li> </ul>

### Eje Temático 4 – Representaciones en relación a la Relocalización

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
B1; B2; C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores de puesto se trasladarían al nuevo mercado en la medida en que lo hagan sus empresas y que sea respetada su fuente de trabajo;</li> <li>• “Los trabajadores de puesto son fieles a sus empresas” expresan operadores entrevistados, y es suposible que éstos invertirán – en términos relativos – en llevar consigo a trabajadores ya “enseñados” y de “confianza”.</li> </ul>

### Eje temático 5 – Capacidad de presión para introducir cambios en la organización

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los “trabajadores de puesto” disponen de una identidad débil como colectivo, y no se encuentran organizados ni formalmente – muy baja afiliación sindical – ni informalmente – “los trabajadores de puesto están muy desunidos” –</li> <li>• Éstos se encuentran en organizaciones de tipo “arbitrario”, muy centralizadas en la subjetividad del patrón. En dicho contexto la capacidad de introducir cambios es baja.</li> <li>• La potencialidad de organización se puede producir a partir de la ocurrencia de un hecho que los excluya de su puesto laboral en un mismo momento, y se potenciaría si dicho hecho alcanzase a changadores, colectivo con el cual los trabajadores de puesto disponen de vínculos</li> </ul>

## Eje temático 6 – Escenarios de Capacitación

Actividades de investigación	Conclusiones alcanzadas
C	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es necesario para un mayor interés del trabajador y para una mayor efectividad y puesta en práctica de los conocimientos impartidos que el empleado de puesto esté respaldado por la empresa en el proceso de capacitación</li><li>• Es razonable segmentar áreas de influencia por especialización del operador, volúmenes de venta y proximidad entre puestos</li><li>• Extraer al trabajador de su ámbito naturalizado de trabajo puede ser positivo para el cuestionamiento de su rutina laboral, al igual que la formación de grupos de trabajadores puede generar un contexto propicio para la sinergia de comunicación, intercambio y reflexión a partir de diferentes experiencias</li></ul>

## 2.3. Desarrollo de Análisis y Conclusiones

### A) Los Changadores

#### Eje temático 1 – Mecanismos y tipologías de liderazgo en relación a las representaciones ligadas a las prácticas laborales

Entendemos al liderazgo en términos amplios como “un comportamiento que afecta al comportamiento de otras personas más de lo que afecta el comportamiento de éstas al del líder”<sup>1</sup>.

O más detalladamente aún “una relación entre el líder y el seguidor, en la cual el líder influye más de lo que es influido: a causa del líder (...) Como relación de poder, el liderazgo puede ser conocido por el líder y el seguidor, o desconocido por uno o para ambos (...) puede ocurrir en una coyuntura de la vida de ambos, o solo en la vida del seguidor...”<sup>2</sup>

“Tenemos un ejemplo de liderazgo en toda situación en que una persona da una orden a otra que esta obedece voluntariamente, o hace sugerencias que

<sup>1</sup> Sprott, W., “Liderazgo” En: Sport, W. et al, *Psicología y Sociología del Líder*, Ed. Paidós, Bs. As., 1967, p.10.

<sup>2</sup> Herth, H.; Wright Mills, C. La sociología del liderazgo; En: Sport, W, *op cit*, p.108.

son aceptadas, o sirve como modelo que es copiado o guía y dirige la actividad de otras personas con el consentimiento de éstas”<sup>3</sup>

De aquí en más nos avocaremos a la descripción de los mecanismos de liderazgo laboral en los que se integran los changadores

- *Contexto informal del liderazgo.* Es posible afirmar que el “changador individual” tanto como los “grupos” o “pandillas” de changadores gozan de autonomía organizativa respecto a la tarea que realizan en relación al macro organización Mercado Modelo. Estos estructuran u organizan su trabajo en función de los objetivos del trabajo - “misiones” establecidas por los demandantes del trabajo - y de la tecnología con que disponen para realizarlas<sup>4</sup>.

La elección de los medios técnicos como de los modos de organización social del trabajo dependen del changador o “grupo” de changadores y no del demandante del trabajo (operador, comprador, abastecedor), ni de instancia alguna de la organización Mercado Modelo.

En este sentido entonces, es posible decir que no son distinguibles estructuras de liderazgo (o autoridad) institucionalizadas o “formales” en relación con los changadores en la organización Mercado Modelo.

Por otro lado, es interesante hacer referencia al sitio que ocupa el sindicato que representa a los changadores, en términos de liderazgo.

Es posible afirmar que si bien existe un sindicato formalizado dentro del Mercado Modelo que integra en su base social a changadores y trabajadores de puesto, este no tiene al momento una influencia apreciable sobre aquellos.

Además de contar aún con un reducido número de afiliados, gran parte de los changadores no lo reconocen como una fuente de “autoridad”.

- *Tipos de Liderazgo.* Por tipos de liderazgo entendemos las distintas motivaciones en las que se funda la posibilidad de “seguir” a una persona determinada – el líder – por parte de los changadores.

A partir de la sistematización y análisis de los datos obtenidos mediante entrevistas a changadores y a otros participantes del “mundo” del mercado, así como de la observación podemos definir dos tipos principales de liderazgo, a los cuales denominaremos: Liderazgo “Racional” y “Carismático”.

- *Liderazgo Racional.* Se funda en la capacidad que tiene un changador de influir sobre otros a partir de la posibilidad de estos últimos de obtener recompensas – o sanciones – materiales como resultado del “seguimiento” – o no – de las sugerencias o comportamientos de aquel.

---

<sup>3</sup> Sprott, W., *op cit*, p.15.

<sup>4</sup> Ver en: “La condición de los trabajadores changadores en el escenario de la relocalización del Mercado Modelo”, Bonino, A; Costa, J.L, p.p. 44- 47

Dentro de este tipo de liderazgo podemos distinguir a su vez dos sub – tipos de liderazgo en función de las formas diferenciales de “alcanzar” la recompensa o sanciones por parte del “seguidor”. Una de tipo directa y otra indirecta.

En el primer caso nos referimos básicamente a la situación de aquellos changadores integrantes de pandillas, los cuales “siguen” las “sugerencias” del pandillero – líder – a fin de obtener recompensas – seguir integrando la pandilla – y eludir sanciones – ser “echado” de la pandilla –.

En el segundo caso, en el cual el “seguidor” a partir de su cálculo racional entiende importante “seguir el camino” marcado por una persona por los resultados que esto pueda implicar, nos encontraríamos con el rol de liderazgo (o al menos la posibilidad de ejercerlo) que adquieren algunos changadores para el colectivo, en función de sus logros laborales, traducido esto como cantidad de “clientes” para los que trabajan habitualmente en el Mercado.

En este caso las “recompensas” materiales son indirectas en tanto se encuentran diferidas en el tiempo y principalmente por no ser “administradas” por el propio líder, sino que son un efecto posible de la emulación de su comportamiento (en cuanto a formas de trabajar).

En este último tipo de liderazgo nos encontramos nuevamente con la figura de los pandilleros como ejemplo principal, empero existen changadores “no pandilleros” que también lo ostentan.

- *Liderazgos racionales exógenos al colectivo.* Por otro lado, podemos encontrar dentro de este tipo de liderazgo a agentes exógenos al colectivo de changadores como son los operadores y compradores.

De las entrevistas a changadores se desprende la importancia que muchos le dan a las opiniones de los operadores o compradores con los que estos trabajan habitualmente.

La capacidad de influencia proviene de la posición estratégica que éstos ocupan en la contratación del trabajo changador. Los operadores o compradores son, a pesar de la autonomía relativa de los trabajadores, percibidos al mismo tiempo como “clientes” y “patrones”; y en razón de ese estatus sus palabras y acciones son escuchadas “con atención” por los changadores que mantienen una relación habitual con estos, dado que cuentan también con el poder de “administrar” recompensas o castigos al trabajador.

- *Liderazgo Carismático o por cualidades personales.* Se sustenta en la posesión de atributos de alto valor simbólico, para su mundo social circundante, que presenta una persona – el líder – o al menos que son

atribuidas por sus “seguidores”, y no de resultados materiales como en el caso del liderazgo anterior.

Es importante en este sentido, tener presente algunas de las pautas de valoración mas importantes en el contexto social en que nos encontramos en este caso. Entre otras encontramos: la “fuerza”, la “rudeza”, la “agilidad”, la “viveza”, la “antigüedad en el Mercado”, “ la capacidad comunicativa y humorística” todas ellas propias a la cultura del trabajo “changador”.

Estos líderes parecen poseer entonces una conjunción de varias de estas características, al menos a los ojos de otros changadores – sus potenciales “seguidores” –.

El siguiente comentario pronunciado por un changador, ilustra claramente lo que venimos describiendo:

*“Raúl, el pelado aquel, hace años que está acá, mueve el carro, apila, va viene, se conoce todo el Mercado, no sabés como mete ese hombre”, Luis, changador.*

*“Yo aprendí con el Victor, hace años que está acá, debe haber nacido con el Mercado”, Daniel, changador.*

Vale la pena aclarar que los liderazgos descritos constituyen tipos ideales , existiendo en la realidad changadores que combinan de distintos modos dichas cualidades en su persona.

- Distintos niveles de liderazgo. Hasta el momento referíamos a distintos tipos de liderazgos que operaban a nivel del colectivo de trabajadores. Sin embargo, es necesario precisar la ocurrencia de liderazgos a nivel de grupos de trabajo.

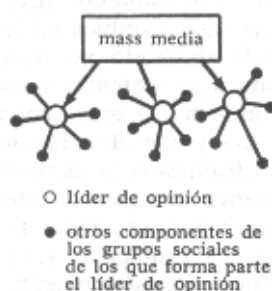
En forma sintética decimos que el changador en gran parte de los casos no es un integrante del colectivo de forma aislada, individual, sino que se encuentra formando parte de un grupo dentro de ese colectivo.

Esta disposición en grupos – “horizontales” o “verticales” – es un determinante importante de la forma de operar de los liderazgos.

Podemos aventurarnos a afirmar entonces que estos grupos ofician de mediatizadores de los liderazgos existentes a nivel del colectivo en general que venimos señalando.

En dichas configuraciones grupales es posible encontrar líderes propios los cuales van a tener seguramente una influencia importante entre los integrantes de su grupo; y probablemente reforzaran o amortiguarán las influencias que provengan de los líderes del nivel más amplio del colectivo.

Parafraseando la famosa teoría comunicacional de los efectos limitados que tienen a P. Lazarsfeld a la cabeza, podemos decir que se genera una corriente de liderazgo a dos niveles (*two – step flow of communication*)



Esquema presentado en: Katz, E.; Lazarsfeld, P. La influencia personal. El individuo en el proceso de comunicación de masas, Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1979 (Léase en este caso “Líder general” en lugar de “mass media” y “Líder grupal” en lugar de “líder de opinión”)

Creemos que esta mediatización adquiere mayor importancia aún, en lo que tenga que ver con cambios en las prácticas de trabajo que quieran introducirse entre los changadores por la vía del liderazgo. Las prácticas de trabajo afectan en mayor o menor grado al grupo en su totalidad, por lo cual es lógico pensar que el líder grupal “acepte” – promocióne o desanime – los cambios que intenten procesar algunos integrantes del grupo siempre y cuando él los entienda convenientes.

En el caso de las pandillas este mecanismo de “filtro” operado por los líderes grupales asume mayor peso dado que el poder se encuentra centralizado en el “Pandillero”, persona encargada o “dueña” de una “Pandilla”, el cual, entre otras cosas, organiza los métodos de trabajo del grupo.

Es posible suponer entonces que la figura del pandillero sea la principal determinante de los cambios que puedan operarse dentro de su pandilla, siendo él el que “marca el camino”, en la mayoría de los casos bajo la forma “El que no acata se va”.

## **Eje temático 2 – Representaciones en relación a la calidad y la capacitación.**

Es posible diferenciar a trabajadores que problematizan la organización técnica y social del trabajo de aquellos cuyo discurso presenta el trabajo de Changador como una actividad de carga y descarga “descarnada” de cualidades de un trabajo “bien hecho”.

En dicho sentido es factible ordenar a los trabajadores entrevistados en función de la recurrencia con que se refieren a aspectos de la “calidad” de la ocupación en el transcurso de la entrevista, y trazar una línea conceptual para diferenciar a los trabajadores que disponen de una mayor preocupación de la calidad de aquellos que miran la ocupación de un modo más naturalizado y estático.

Siguiendo ese camino calificamos como trabajadores integrados a una cultura de mejora de la calidad a aquellos que hacen referencia al menos cuatro veces a aspectos de la calidad en el transcurso de las descripciones de la ocupación.

Hecho el análisis encontramos que un 26% de los entrevistados se encuentran integrados a una cultura de mejora de la calidad en su trabajo, mientras que el restante 76 % dispone de una preocupación marginal por aspectos que hacen al concepto de “buen” servicio y organización del trabajo en contraposición de uno “malo” o de baja calidad.

No encontramos asociaciones entre quienes problematizan la calidad y posibles contextos significativos ( edad, antigüedad, niveles educativos, niveles de ingreso)

### **Eje Temático 3 - Representaciones en relación a la tecnología**

A partir de la re- codificación de las entrevistas intentamos escrutar la actitud de los changadores respecto al cambio tecnológico. Tomamos como referencia para esto, los cambios ya acontecidos en el Mercado en tal sentido, principalmente pautados por la introducción del sistema pallet – montacargas en los procesos de trabajo de carga y descarga, y las referencias realizadas a la relocalización del mercado en términos tecnológicos.

La gran mayoría de los changadores entrevistados manifiesta una aversión a la introducción de tecnologías (montacargas en este caso) en el Mercado. Los argumentos que dan sustento a esta postura son múltiples, pero podrían agruparse en los siguientes pares dialógicos:

- *Tecnología – desempleo;*
- *Tecnología – peores condiciones de trabajo;*
- *Tecnología – inferiores niveles salariales;*

Existen por otro lado, un cierto número – mínimo – de trabajadores que si bien no se manifiesta explícitamente a favor de la tecnología – montacargas –, al menos reconoce algunos aspectos útiles o ventajosos de la misma, respecto al changador, para el trabajo de carga y descarga en el Mercado. Principalmente aluden en dichos casos a ventajas de rapidez, así como de precio del trabajo que presentan los montacargas o autoelevadores.

*"El pallet sale 50\$ y capáz que un pallet lleva unos 40- 36 baúles, a 2\$ son 80"*  
(Luis, changador, 23 años)

Ahora bien, en función de los objetivos de este informe profundizaremos en la categoría que representa en mayor medida la cultura "changadora" en relación a la tecnología: "la tecnología nos quita trabajo".

Prácticamente la totalidad de changadores entrevistados que hacen referencia a la introducción de cambios tecnológicos en los procesos de trabajo de carga



y descarga los relacionan a una progresiva destrucción de fuentes de trabajo changador.

Las siguientes son algunas citas que ejemplarizan lo que venimos señalando a través de la propia palabra de los implicados

*"Para el peón, para el trabajador, es un sistema malísimo porque nos quita mucho trabajo (...) un 'yalet'\* le está quitando el trabajo a por lo menos 4 personas por camión". (Miguel, changador, 45 años)*

*"Nos rompieron todo, nos sacaron todo el laburo, todos los removidos lo hacen ellos y la descarga casi toda la hacen ellos (...) Los montacargas hacen el trabajo de 5 o 6 personas/ camión con una sólo persona" (Nelson, changador, 32 años)*

*"Sacó mano de obra a lo bobo, aparte la culpa no es de ellos porque ya viene la banana de Brasil ya viene palletizada. No hay que echarles la culpa a ellos, hay que echarle la culpa al adelanto" (Víctor, changador, 46 años)*

*"Lo primero que hay que hacer es sacar los elevadores, ahí tendríamos laburo todos, tendríamos mucho más laburo. En vez de laburar 2 o 3 veces por semana, estaríamos laburando toda la semana, y en vez de entrar a las 5 entraríamos a las 4 cuando se abre el Mercado y laburaríamos toda la mañana, y ahí nos rendiría más" (Jorge, changador, 50 años)*

De todos modos el montacargas se "filtró" progresivamente en el mercado siendo hoy un participante más de la organización del trabajo. Dicha abierta oposición de discurso no se cristalizó en medidas organizadas efectivas de bloqueo a la introducción del mismo.

#### **Eje Temático 4 – Representaciones en relación a la Relocalización**

Al indagar en las opiniones de changadores acerca de la relocalización del Mercado es claramente visible una representación negativa de la misma.

Casi el 100% de los changadores entrevistados, dispone de una percepción negativa respecto a la relocalización.

Este guarismo es reforzado por los resultados de la encuesta realizada recientemente a trabajadores en el marco del proyecto FAO.

Según la misma un 91% de los encuestados manifestaría desacuerdo a la idea de que *El traslado del Mercado hacia la Tablada sea beneficioso*, mientras que sólo un 5,3% manifestaría acuerdo a la misma.

---

\* Las palabras "Yalet" y "Clark" son en el argot propio de los changadores equivalentes a montacargas o autoelevador.

**Cuadro 1. “El traslado del Mercado Modelo nos beneficiará a todos”**

Muy en desacuerdo	57,9%
En desacuerdo	33,3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3,5%
De acuerdo	5,3%
Muy de acuerdo	0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Encuesta a Trabajadores, FAO – IMM, 2003

Por otro lado, un 71% manifestó su desacuerdo a la idea de que *El Traslado del Mercado hacia la Tablada beneficiará su actividad* mientras que un 18% declara concordar con la misma

**Cuadro 2. “El Traslado del Mercado hacia la Tablada beneficiará mi actividad”**

Muy en desacuerdo	44,6%
En desacuerdo	26,8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10,7%
De acuerdo	14,3%
Muy de acuerdo	3,6%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Encuesta a Trabajadores, FAO – IMM, 2003

Ahora bien, las cifras expresadas, “ocultan” los motivos que las sustentan. Debemos volver entonces a las entrevistas mantenidas con los changadores para intentar dar un poco más de luz a estos guarismos.

Los principales argumentos contrarios a la relocalización que surgen en el discurso de los changadores son, por orden de importancia, los siguientes:

- Distancia del nuevo emplazamiento del Mercado
- Existencia de mayor tecnología
- Motivos afectivos, y motivos sin fundamento real

La distancia, es el tema estrella en el discurso de los changadores cuando se les indaga acerca de sus percepciones acerca de la relocalización.

La zona de “La Tablada” es significada por la mayoría de los entrevistados como un lugar muy distante, “trasmano” y “alejado de todo”, principalmente para ellos mismos, pero también en lo que respecta a algunos operadores y, fundamentalmente, compradores que concurren al Mercado.

La significación de la nueva ubicación como algo problemático en términos de distancia, se funda principalmente en evaluaciones de índole económica. Los

trabajadores se refieren, al perjuicio económico que les ocasionaría el costo de transporte que la nueva ubicación implicaría.

Los changadores consideran al ómnibus el único recurso de transporte hacia “La Tablada”. Por otro lado, muchos expresan que no existen líneas de transporte colectivo directas desde sus lugares de residencia hacia aquella zona, por lo cual tendrían que recurrir a más de dos ómnibus por jornada de trabajo.

Esta situación significa para algunos – los que actualmente no acuden al Mercado en ómnibus - el surgimiento de costos de transporte, y para otros, un aumento en dichos costos – aquellos que actualmente utilizan al menos un ómnibus-.

*"La gente de Pando tiene que gastar en 4 ómnibus... Estamos hablando de un presupuesto ponéle 2 gambas de boletos todos los días, ¿y si vas y no lo haces?" dice Raúl, un changador entrevistado.*

*"Me queda más lejos que venir pa' acá (...) Voy un día por medio, en vez de venir todos los días pa' acá iría un día por medio pa' allá (...) Voy igual, lo que me rendiría menos es en el gasto del ómnibus o del caballo, no lo voy a matar en ir todos los días pa' allá", Jorge*

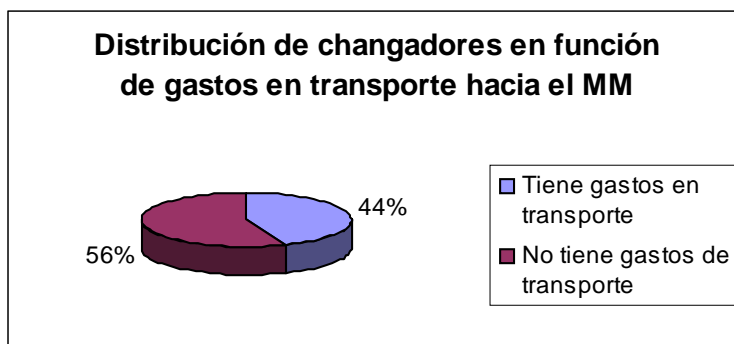
*"Vivo en Piedras Blancas y para ir a donde van a poner el Mercado no tengo ómnibus, tengo que tomarme 2 o 3 (...) yo vengo en bicicleta, y a allá no se va a poder ir", Richard*

Debe tenerse en cuenta que hoy día un 56% de los trabajadores no incurren en gasto alguno de transporte dado que concurren a pie, en bicicleta o en otros medios de transporte, especialmente camiones que se dirigen al Mercado.

**Cuadro 3. Transporte utilizado habitualmente por changadores para concurrir al Mercado**

Ómnibus	33,3%
Bicicleta	22,8%
Caminando	24,6%
Camión	8,8%
Otros	10,5%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Encuesta a Trabajadores, FAO – IMM, 2003



Se plantea por otro lado la inconveniencia que genera la distancia en cuanto a un aumento de la jornada laboral del changador, dado el incremento en los tiempos de locomoción.

"El horario tendría que cambiarlo el Mercado, porque sino a que horas tenés que salir, tenés que vivir allá", comenta un changador.

"Yo vivo en P. de Rieles y va a ser un tirón llegar hasta allá"

"El principal problema es lo lejos (...) a mí no me sirve porque me tengo que cruzar todo Montevideo"

Por último, el factor distancia genera miedos a los trabajadores por creer que muchos compradores, sobre todo feriantes y puesteros, no tendrían posibilidades de trasladarse a tal distancia, lo que se traduciría en la disminución de fuentes de trabajo.

*"Nosotros justamente estamos hablando de un nuevo mercado y al canario este (el puestero para el cual trabaja) no le da, el vive allá no se por donde, y no le da para ir hasta la Tablada y si sacan el Mercado de acá el no arranca... y para nosotros también es lejazo, pa toda la gente"*

*"(...) Para compradores y operadores (se complicaría) y sobre todo para los de Maldonado y el Este en general"*

*"Van a sacar el Mercado y se va a venir abajo porque quien va a ir a allá... Porque aca es el feriante que viene con cachilo a nafta y al precio que está la nafta te parece que pueda ir allá, de ninguna manera"*

<b><i>"La distancia del nuevo Mercado implicaría..."</i></b>
Aumento en los gastos de transporte
Aumento importante del horario de trabajo
Muchos "clientes" no podrán ir a La Tablada

*La tecnología* es el segundo tema en orden de prioridad problematizado por los changadores entrevistados, cuando se habla de la relocalización.

Por un lado, muchos changadores auguran un aumento e incluso la casi exclusividad del montacargas como herramienta de carga y descarga en un nuevo Mercado, con la consiguiente disminución de la participación del changador en estas actividades.

Otros changadores más escépticos aún, hablan de un mercado con trabajadores de puesto únicamente, tomando como referencia la noción de un Mercado de “plataformas”.

Esto tiene su explicación seguramente en el modelo predominante en los antiguos proyectos de relocalización – previos al de la administración actual – en los cuales se hablaba de un Mercado “elevado”, en el cual los camiones quedarían a la altura de los puestos, prescindiéndose de esta forma de gran parte de las tareas de carga<sup>5</sup>.

Un buen ejemplo del ánimo existente entre los changadores respecto a la introducción de tecnología a partir de la relocalización es el siguiente pasaje de una entrevista a Gustavo, changador: *"Tenemos miedo de quedarnos sin laburo porque el nuevo Mercado supuestamente va a estar sólo para elevadores como se dice"*

*"Va a ser otro tipo de Mercado porque yo pienso que allá se va a trabajar sólo con elevadores, sólo pallet y elevadores, allá los chanagdores se van a morir. Lo veo mal porque tantos años que laburaste acá, al pedo."*

*"No creo que sea lo mismo que cuando se quemó el Mercado, hicieron un par de galpones acá y todo el mundo siguió laburanod normal (...) porque si hacen algo más moderno yo me hago una idea de que capáz que los camioneros, los quinteros y eso se arrglen con menos personas pa' trabajar, pa' descargar, pa' todo", Lois*

En otros casos, se asocia al nuevo Mercado con el mercado argentino:

*"Tengo una información bastante mala, si llega a surgir eso... que dice que va a ser como en la Argentina, que va a cargar por cinta y eso ahí ya le quitaría trabajo al changador, pienso yo, ya del todo entre el montacargas y la cinta imagínese que los que vamos a trabajar somos los empleados de puesto, el changador que anda suelto ya no va a existir, a ese se le termina", Carlos, changador*

*"Se dice que va a ser cómo el Mercado porteño. Se va a poder entrar solo si se presenta un carnet"*

---

<sup>5</sup> A modo de ampliar información del concepto “Mercado elevado” ver: Semmaris Rungis Ingenieere y TEA Consultores y Auditores, Desarrollo de la comercialización de productos granjeros en Uruguay (con especial referencia a Mercado(s) Mayorista(s): estudio de prefactibilidad, Montevideo, 1991. y En: Bonino, A. y Costa, J.L., *op cit.* p.p. 81 – 82

*"Yo lo conozco al Mercado argentino que trabaja con elevador y un empleado en cada puesto nada más, no se usan los changadores... Tienen una explanada alta que da a la culata del camión (...) Aparte dicen que no van a dejar entrar a juntar (a la) gente", Gerardo, changador.*

*"Rumores nomás de que van a hacerlo como el mercado argentino, que van a atracar los camiones con rampa allá, tipo como hacen los frigoríficos, para que ya los puesteros trabajen directo puedan utilizar al changador del puesto porque es un cliente, arrima el camión y le carga arriba del camión, entonces changadores sueltos van a desaparecer más... solamente que te respete a vos el tipo que vos le hiciste la carga toda la vida que diga ah no por más que pongan rampa yo voy y me haces la carga vos igual, pero esos son contados", Vicente, changador.*

<b><i>"Respecto a la tecnología el nuevo Mercado..."</i></b>
<i>Va a ser casi exclusivamente para montacargas</i>
<i>Va a ser un mercado con plataformas (o, como el "argentino") y solo habrá trabajadores de puesto.</i>

El abanico de significaciones existentes entre los changadores en torno a la relocalización no acaba en los temas antes puntualizados. En el correr de las entrevistas a changadores fue posible descubrir algunas otras "imágenes" en relación la relocalización, las cuales si bien son poco recurrentes vale la pena mencionarlas.

*"El trabajo lo vas a perder, porque van a empezar a pedir carnet y si vos no tenés carnet no te van a dejar entrar a trabajar", Richard, changador*

*"Por lo que he sentido yo, dicen que - el Nuevo Mercado - va a poner personal de ellos", Néstor, changador*

*"no no se cómo es, y de las viviendas que teníamos nosotros de todo que nos habían hablado, de la mudanza del Mercado para allá pero con viviendas, uno con vivienda allá, que cruzáramos pa' enfrente...no hicieron un plano...", Daniel, changador*

## **Eje temático 5 – Capacidad de presión para introducir cambios en la organización**

El "futuro del changador" se encuentra vinculado a tendencias observables a nivel nacional e internacional que revolucionan día a día los procesos de producción, distribución y consumo hortifrutícola.

Las mencionadas tendencias de cambio irrumpen a partir de "saltos

tecnológicos” que revolucionan la productividad y costos de los procesos, y a partir de “nuevos valores” que se disputan por atraer la atención en la comercialización de los productos.

Dichas tendencias de cambio interaccionan con las ocupaciones y las afectan de modo diferencial de acuerdo a la naturaleza de las mismas.

En función de lo anterior, es necesario puntualizar que la ocupación de changador se constituye en relación a la ejecución de tareas manuales de carga y descarga subordinadas a una de las etapas de la cadena de producción, distribución y consumo hortifrutícola: la comercialización mayorista.

La misma – como se ha desarrollado hasta la actualidad – no impone restricciones de capital o calificaciones para su integración. Ello le otorga un débil valor estratégico y la sitúa de modo dependiente a los actores que disponen de mayor peso estratégico en la cadena: productores, operadores, compradores del Mercado y la propia C.A.M.M.

La baja complejidad y fácil acceso que presenta la ocupación, acentuado hoy día por el desempleo generalizado y por la existencia de otros medios (tecnología) para cumplir dicha función, le concede una posición de *fragilidad estratégica para la negociación*.

Utilizando una infeliz metáfora organicista podemos decir que el changador es un órgano fácilmente reemplazable, o mejor aún regenerable del organismo Mercado Modelo.

Sin embargo, podemos decir que la capacidad de presión puede procesarse fuertemente a nivel (costo) político, y es a partir de esto que referiremos nuestro análisis. A partir de la posibilidad o no de los changadores de “hacer ruido” público.

Es interesante ahora ofrecer una pequeña revisión acerca de cómo se estructuran actual e históricamente los changadores como grupo de presión y de cambio en la organización.

Si bien, los changadores cuentan con vías institucionalizadas de presión, el sindicato (SUFRUVU) y su representante en el directorio de la CAMM, están no han sido aprovechadas de forma significativa por los trabajadores.

Dicho sindicato carece en la actualidad de apoyo de gran parte de los changadores. Las características socio- culturales del colectivo en cuestión y las condiciones de trabajo que presenta son algunas de las variables que pueden explicar la baja sindicalización existente.

Por otra parte, en las entrevistas realizadas a changadores se constata una tenue unión entre los mismos también a nivel informal.

En este sentido, muchos perciben que tiempo atrás existía mayor unión entre

los trabajadores, y que mientras entre los “más veteranos” sigue existiendo una cierta unión, “con la entrada de gurisaje se perdió mucho la unión”.

La competencia “desleal” establecida por muchos de los “recién llegados”, significados por los changadores como “la gurisada”, parece haber segmentado aún más al colectivo.<sup>6</sup>

Ahora bien, la historia tiene ejemplos de medidas de presión llevadas adelante por los changadores, lo cual parece demostrar que en casos concretos los changadores se han unido de una forma u otra, haciendo sentir su “voz” con mayor o menor éxito.

En el año '96 se desarrolla una huelga de productores, los cuales contaban como “aliados” a los changadores (en la ocupación del Mercado realizada). Aprovechando la misma, un grupo de changadores, algunos miembros del sindicato y otros no, plantearon con fuerza el problema del ingreso de montacargas al Mercado reivindicando las fuentes de trabajo de los changadores. Como consecuencia de esto SUFRUVU concreta convenios con Sensión (primera empresa de montacargas) y CAMM por los cuales la actividad de los montacargas quedaba limitada exclusivamente a la descarga de productos, no pudiendo intervenir entonces en tareas de carga y removida; siendo estas actividades exclusivas de los changadores u otros trabajadores – manuales –.

Dicho convenio tuvo un éxito relativo, en tanto es posible ver hoy día montacargas de esta y otras empresas realizando trabajos de carga y removida en el Mercado.

Por otra parte, si nos remontamos algunas décadas atrás encontramos otro ejemplo de medida de presión por parte de los changadores. En los años '70, estando el Mercado en manos privadas, la administración del mismo intenta imponer una resolución por la cual las zorras debían disponer de ruedas de goma, en vez de los tradicionales rulemanes, a fin de disminuir los daños en las calles.

Ante dicha determinación, los changadores se unieron manifestándose en contra de la misma, tomando como medida impedir la entrada al Mercado. Como resultado de esto, aquella resolución fue dejada sin efecto por la administración.

A partir de lo expuesto hasta ahora podemos afirmar que más allá de los pocos ejemplos puntuales relatados, el colectivo de changadores no presenta una

---

<sup>6</sup> "...hay gente joven, gente nueva que nosotros no sabemos ni lo que piensa, porque ellos están separados, no se juntan no hablan, porqué, porque el miedo porque por ejemplo nosotros cobramos 2\$ el bulto cada uno... pero que pasa en la esquina hay otros que cobran 0,50 ponéle, entonces como que hay un miedo de acercarse a conversar porque vos le puedas decir algo, echar en cara algo, no se...", Agustín, changador.

"Los montacargas entraron porque había changadores nuevos, porque si estaban los de antes 'minga' entraban", Vicente, changador.

"Antes si había que cerrar el Mercado por tal cosa bueno, se trancaba todo y no entraba nadie", Víctor, changador.



unión consistente, ni una organización clara de intereses. No aprovechando los canales institucionalizados de participación, ni generando movimientos informales dentro del colectivo.

En este sentido, la progresiva destrucción de fuentes de trabajo en manos del sistema pallet – montacargas junto con la histórica exclusión del changador del sistema de seguridad social, parecen ser ejemplos paradigmáticos que reafirman la veracidad de la tesis anterior.

Sin embargo, es posible afirmar que la coyuntura de la relocalización presenta diferencias sustanciales con cualquier situación anteriormente ocurrida, se plantea como un hito en la historia del actual Mercado y por lo tanto puede augurar una respuesta diferente de parte de los changadores respecto a las dadas hasta el momento.

Como ya señaláramos más arriba en este informe, la relocalización es representada casi unánimemente por los changadores encuestados como una situación que no los beneficiará.

Mientras que la idea de que "se va a quedar un pueblo en la calle" a causa de la relocalización resuena en la mente de muchos de los changadores entrevistados.

A esto se le suma a su vez el valor "emocional" que presenta el Mercado actual para gran parte de los changadores.<sup>7</sup>

Es significativo ver que algunos de los que changadores que hablaban de la falta de unión entre los changadores, arguyen luego ante la pregunta acerca de su percepción respecto a la relocalización, lo siguiente:

*"Acá se esta comentando que para sacar al Mercado van a tener que hacer abundante fuerza, porque para sacar a 2000 personas de acá adentro...", Gerardo, changador*

*"Ya se han levantado muchas firmas con César -Ronda - hemos tenido reuniones pero no sé... son minoría la que va (...) Vamos a ponernos todos de acuerdo y el Mercado de acá no se tiene porque ir porque va a quedarse la mitad de la gente sin laburo", Néstor, changador.*

*"Pará que llegue el momento y vamo' a ver si lo pueden mover, que no se crean que acá nos vamo a quedar todos sentados", Jorge, changador.*

Por último, es muy interesante considerar la siguiente variable en relación a la relocalización.

Existe entre los changadores encuestados por FAO un sensible grado de

---

<sup>7</sup> El siguiente pasaje de una entrevista es ampliamente significativo de esto. "A nosotros dejarnos acá, esto... La verdad yo con los años que tengo pa' mi el Mercado tiene que estar acá y no se tiene que mover de acá, es una reliquia... es un amor, un amor por el Mercado", Daniel, changador.

incredulidad respecto a la definitiva relocalización del Mercado, a tal punto que un 42% de los changadores plantea estar “de acuerdo” y un 40% “totalmente de acuerdo” con la afirmación de que “Finalmente el Mercado no se trasladará”.

Dicha variable puede estar operando actualmente como un freno a movilizaciones contrarias a la relocalización por parte de los trabajadores.

A modo de síntesis final podemos puntualizar lo siguiente. Si bien los changadores presentan históricamente una exigua organización colectiva de intereses, el suceso de la relocalización marca una coyuntura distinta. Y, en relación a esto es posible sostener que cuanto más se acerque el momento de la relocalización y, principalmente, cuanto más los trabajadores asuman conciencia de la misma, es factible que comience a generarse una considerable tensión por parte de los changadores que derive en alguna forma de organización colectiva a fin de oponerse a la misma.

## **Eje temático 6 – Escenarios de Capacitación**

Una estrategia dirigida a construir un escenario de capacitación debe comenzar por la construcción de la “otredad” del sujeto changador.

La actual organización del trabajo changador atrae, dado los bajos niveles de educación formal demandados por la ocupación, a trabajadores postergados en el mercado de trabajo, los cuales provienen de hogares en situaciones de pobreza y se encuentran dispuestos a aceptar trabajos en condiciones de bajos niveles de remuneración y deficitarias condiciones de trabajo.

A partir del estudio de una muestra de 45 trabajadores – no estadísticamente representativa – la investigación “Los Changadores en el Escenario de la Relocalización del Mercado Modelo” caracteriza a los trabajadores “Changadores” como un colectivo de trabajadores de “bajos niveles de escolarización”, disponiendo promedialmente de 6 años de educación formal.

Las condiciones físicas y sanitarias del trabajo changador son, de igual modo, insuficientes, encontrándose los trabajadores técnica y materialmente desprovistos de implementos que aumenten la salubridad y la satisfacción de la ocupación.

Paralelamente la cultura generada en torno a la figura del “changador” ensalza valores de “rusticidad” y fuerza que legitiman a ese modelo de trabajador con baja escolarización, sufrido y fuerte que mira de reojo el mundo de lo “técnico” e intelectual. Dicha cultura a su vez legitima y evade al trabajador de su real situación de marginalidad, de sus dolencias físicas fruto de malas condiciones de trabajo, siendo corriente como contracara el refugio en el alcohol.

Históricamente el mercado ha convivido con el trabajo en negro. En la actualidad los insuficientes niveles de remuneración inhabilitan a los trabajadores para realizar autoportes – en calidad de trabajadores

cuentapropistas – y disponer de beneficios básicos legales – seguridad social –

La libre concurrencia de trabajadores al mercado en el marco de elevados niveles de desempleo, los bajos niveles de calificación demandados por la ocupación y la libre competencia por trabajos dentro del mercado, son ingredientes que se conjugan en una ocupación cuyos niveles de remuneración alcanzan promedialmente para cubrir únicamente las necesidades alimentarias de los hogares de changadores.

Los trabajadores changadores – a partir de un primer acercamiento realizado en la investigación “Los Changadores en el Escenario de la Relocalización del Mercado Modelo” – presentan altos niveles de pobreza – entre 90 y 100 % de los entrevistados – y niveles de indigencia muy por encima de los existentes en los trabajadores informales a nivel nacional – 30% –.

En este contexto...

*¿Es posible construir una organización del trabajo calificante, que priorice el valor de la “calidad”, en convivencia con deficitarias condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores?*

Dicha pregunta debe ser seriamente respondida si se desean alcanzar resultados efectivos a partir de la intervención dirigida a la calificación de los trabajadores.

*¿Es posible que el trabajador pueda ofrecer un servicio regido por normas y valoraciones contradictorias a sus condiciones de trabajo y a su mundo extralaboral?*

Sin lugar a dudas una estrategia de capacitación “aislada” hacia un grupo de changadores sería borrada por el torrente de influencias, costumbres y prácticas que forman parte del contexto organizacional en el que se desarrolla actualmente el trabajo changador.

En dicho sentido proponemos la generación de un ámbito organizacional en el cual sea posible el desarrollo y la práctica de valoraciones y normas relativas a un servicio de calidad.

Ello implica, en el marco del actual proyecto, la articulación con actores estratégicos del mercado para la construcción de una organización piloto de carácter “calificante”, la cual proveería condiciones mínimas de calidad laboral y de vida a los trabajadores exigiendo, en contraparte, a los trabajadores la concepción y prestación de servicios integrado a normativas de calidad acordadas.

Dicha organización piloto – limitada en número de trabajadores integrados – se dirigiría a instaurar a nivel del mercado una *nueva concepción del servicio y del trabajador de carga y descarga*.

La estrategia de capacitación propuesta implicaría que los contenidos de la capacitación sean impartidos a los participantes de una organización piloto de trabajadores, en función de construir la identidad y estatutos relativos a las prácticas laborales de quienes se integran a la misma.

Al mismo tiempo, la organización, a partir del apoyo financiero de la CAMM y con el apoyo político de los distintos actores del mercado representados en la misma, brindaría en contrapartida condiciones mínimas de trabajo y de vida a los trabajadores.

Dicha experiencia se instrumentaría con el espíritu de ser una prueba de que es posible, a nivel de una asociación de trabajadores changadores, un servicio de calidad a nivel de carga y descarga en el Mercado Modelo realizado por trabajadores que gocen de condiciones de trabajo y de vida de mínima dignidad.

En dicho sentido prevé la construcción de símbolos identitarios de la organización susceptibles de ser conocidos y evaluados por el conjunto de actores del mercado.

A continuación se presentan algunas de las etapas y características de la puesta en marcha de la experiencia:

- Consentimiento de la CAMM y SUFRUVU en la puesta en marcha de la experiencia, con la cooperación financiera de la primera;
- Participación de FAO en calidad de facilitador técnico y social en el arranque y puesta en marcha de la experiencia;
- Conformar un grupo inicial de trabajadores, que se integren al programa “Nuevo trabajador de carga y descarga” .
- Conformar una identidad de los trabajadores integrados al programa, de modo que sean reconocidos como un modelo deseable o ideal de organización para quienes contratan con changadores – operadores y compradores – tanto como para los propios trabajadores.
- Construcción de requerimientos de acceso al programa. Es posible adelantar un criterio general en la selección de trabajadores: el programa se dirige a trabajadores con “proyección laboral actual y futura” dentro del Mercado y, que preferentemente ocupen posiciones de liderazgo en la construcción de representaciones dentro del mercado. Ello beneficiaría a trabajadores que dispongan de una presencia fuerte en la prestación de servicios, y a trabajadores jóvenes, que aseguren un horizonte prolongado de trabajo en el Mercado, que gocen de prestigio dentro del mercado, entre otros criterios que se irían definiendo en el transcurso del trabajo.
- El principal “atractivo” inicial que ofrecería el programa a los trabajadores, sería el otorgamiento por parte de la CAMM de derechos

básicos del trabajador como ser: seguro de accidente e inscripción en BPS – en forma de monotributo u otra figura legal posible –.

- El programa exigiría como contraparte al trabajador el cumplimiento de obligaciones propias de la organización diseñada: cumplir con las actividades de capacitación establecidas, respetar normas de funcionamiento y de trabajo establecidas en la organización, portar identificaciones simbólicas de la organización, y demás actividades que se instituyan.

## **B) Trabajadores de Puesto**

### **Eje temático 1 – Mecanismos y tipologías de liderazgo en relación a las representaciones ligadas a las prácticas laborales**

Los trabajadores de puesto conforman un colectivo integrado en su mayoría a micro empresas de menos de cinco empleados.

Según lo expresado por informantes calificados y lo indagado en las entrevistas realizadas las organizaciones empresariales referidas se identificarían con configuraciones o modelos de gestión “Arbitrarios” o “Empresariales”- según terminología de Mitzberg y Escuela de Gestión de Recursos Humanos –.

Dichos modelos de gestión se caracterizan por : a- cultura de empresa articulada al “estilo de la casa”; b- formación en la práctica; c- evaluación intuitiva o en función de lealtades; d- comunicación centralizada y muy informal; e- pocos dispositivos de participación; f- inexistentes relaciones profesionales ( obreros patronales).

Se trata básicamente de un modelo a la vez muy informal y fuertemente centralizado a nivel de un dirigente, habitualmente el dueño y fundador de la empresa.

Es fácil de visualizar entonces que el empleado de puesto en dicho marco organizacional carece de autonomía en la organización de su trabajo.

La elección de los medios técnicos de trabajo, así como de las prácticas de trabajo propiamente dichas, está fuertemente determinada por la autoridad del patrón y en última instancia entonces, siguiendo este esquema de empresa, por las pautas, normas y valores de éste.

La calificación, en tanto cambio de prácticas laborales, en este contexto será aceptada por los empleados en función de la importancia que le asigne a la misma el dueño de la empresa.

Sin embargo existe, como background del “estilo de la casa”, una idiosincrasia del mercado que predefine el rol del “trabajador de puesto”. Ello explica que entre los operadores consultados una proporción relevante contrata personal

con experiencia en el mercado, el cual ya conoce las prácticas básicas del mercado.

De todos modos persiste un elemento identitario de la empresa que los operadores denominan “estilo de la casa”, al cual el trabajador responde, no sin la resistencia que le genera amoldarse a ese sistema corrigiendo algunos de los hábitos o “vicios” del mercado.

En conclusión, el trabajador de puesto cuida su empleo a partir de una integración de sus prácticas a los valores del jefe, el cual influye de modo determinante en sus representaciones en cuanto ellas le permitan perpetuar su empleo y salario.

## **Eje temático 2 – Representaciones en relación a la calidad y la capacitación.**

“Los trabajadores de puesto son al mismo tiempo trabajadores de la casa y trabajadores de puesto del Mercado Modelo” – Cit. Ent. a V. Arocena (operador)

Ello implica que, si bien los operadores consultados hablan de “desunión” y “competencia” entre “empleados de puesto”, existen definiciones acerca del trabajo, la calidad, capacitación, tecnología y relocalización que se presentan con cierto grado de generalidad en el discurso de los “trabajadores de puesto” del mercado.

Éstas muchas veces entran en conflicto con una fuente simbólica de mayor poder para el trabajador: “la representación de la casa”.

De ese modo, frente a ciertas definiciones del trabajo generalizadas en el mercado, la empresa entabla una lucha por modelar las prácticas y representaciones de los trabajadores a imagen de las normas de la casa, encontrándose con la resistencia que supone la presencia de prácticas y representaciones “generalizadas” del mercado.

Ello es claramente sostenible a partir del análisis de entrevistas a operadores, en las que se observa cómo las definiciones de “calidad” varían “de casa en casa”, en forma aproximada a los estándares medios del mercado, modelando dichos estilos la identidad laboral de los trabajadores de la casa, “sobre los cuales hay que estar encima mientras abandonan los vicios del mercado y se vuelven de la confianza”.

Algunos operadores cuyas prácticas se apartan en mayor medida de la cultura de trabajo del mercado, reclutan trabajadores por fuera del mercado para que no acarreen “vicios”.

En cuanto a la capacitación como manifestación de una actitud favorable a la calidad es posible encontrar una realidad paradójica.

La misma se presenta a nivel del discurso oral en un contexto de comunicación formal – diálogo con “un extraño” / encuestador – como un valor positivo: un 68% considera que ésta es importante, sin embargo, solo un 12% la ha efectuado en los últimos años.

Entre los “trabajadores de puesto” encuestados tal tendencia se manifiesta más claramente, un 100% de éstos manifiestan que participarían en instancias de capacitación.

Sin embargo, dicha valoración es cuestionable en cuanto a la probabilidad de traducirse a hechos concretos, alineándose posiblemente el discurso a códigos que indican que no es “admisible” socialmente negar la capacitación, aunque ello no quiera decir que dicha valoración se traduzca en hechos concretos. Ello queda de manifiesto en el bajo porcentaje de operadores que la ha efectuado en los últimos años.

### **Eje Temático 3 - Representaciones en relación a la tecnología**

*“Mientras no peligre la fuente de trabajo la gente es fiel a la empresa” A, Martínez, operador mayorista.*

Como lo expresa claramente la cita anterior, la tecnología encuentra oposición por parte del trabajador en función de su impacto sustitutivo de mano de obra.

En los últimos años la principal innovación tecnológica de alto impacto sobre la mano de obra en el mercado fueron los montacargas. Ello no afectó en la mano de obra demandada en puestos, dado que la principal tarea realizada por éstos no es la carga y la descarga.

La tecnología no genera problemas a nivel de los empleados de puesto en la medida en que no afecta las fuentes de trabajo

### **Eje Temático 4 – Representaciones en relación a la Relocalización**

Existe coincidentemente a nivel de trabajadores de puesto y de operadores una opinión desfavorable en relación al traslado del mercado según los datos de las encuestas realizadas.

Ello puede deberse a un aumento en la jornada de trabajo por aumento de tiempo de traslado, por un aumento de costo de transporte o por identificación con la opinión de la empresa, entre otros factores.

Lo que sí es un dato relevante es que los operadores entrevistados expresaron que confían en la fidelidad de los empleados de puesto, los cuales, en la medida que se respete su fuente laboral se trasladarán sin problemas junto a sus empresas.

Difícilmente los trabajadores, en la medida en que aumenten sus costos en transporte y dispongan de dificultades para el traslados, no sean asistidos por las empresas, dado que éstas han invertido en la enseñanza del “estilo de la casa” y en encontrar gente de “confianza”.

### **Eje temático 5 – Capacidad de presión para introducir cambios en la organización**

Los trabajadores de puesto del Mercado no cuentan con una clara organización de intereses ni a nivel formal ni a nivel informal.

Si bien cuentan con vías institucionalizadas de presión, SUFRUVU, estas son aprovechadas menos aún quizá de lo que lo son por los changadores.

Por otra parte, la unión a nivel informal es poco consistente, no existiendo siquiera una significativa identidad como colectivo, como si puede llegar a visualizarse un poco más claramente entre los changadores.

La dependencia de los trabajadores en cuestión a “patrones” con un estilo fundamentalmente “arbitrario”, anula la capacidad de iniciativa y de introducir cambios o de resistirse a los cambios determinados desde “arriba”. La continuidad del empleo depende generalmente en este tipo de configuración organizacional de “callarse la boca y acatar”.

Sin embargo, es posible aventurar que pueda producirse una eventual organización y reivindicación de intereses a partir de la ocurrencia de un hecho que excluya a gran parte de los mismos de su puesto laboral en un mismo momento; lo cual se potenciaría si dicha situación alcanzase también a changadores, colectivo con el cual los trabajadores de puesto disponen de vínculos, al menos de contigüidad.

### **Eje temático 6 – Escenarios de Capacitación**

A partir de lo anteriormente planteado, construimos las siguientes hipótesis en relación a una estrategia de convocatoria de empleados de puesto para participar en experiencias de capacitación y desarrollo.

Es posible suponer, dado el nivel existente de dependencia del empleado de puesto hacia el “operador” y el poder de influencia elevado de éste último en la configuración de la organización del trabajo, que los “operadores” constituyen actores que necesariamente deben ser tomados en cuenta para generar transformaciones a nivel de prácticas y competencias laborales de los trabajadores de puesto.

Entendemos, entonces, que el efecto de “permeo” o impregnación de nuevas prácticas y competencias entre los trabajadores de puesto, se encuentra fuertemente mediatizado por la evaluación que los “operadores” realicen de las



mismas, y por su disposición a extender dichas prácticas y competencias a las organizaciones de trabajo que se encuentran bajo su influencia.

De esta forma no creemos que los canales de socialización de competencias y calificaciones se procesen a nivel horizontal, esto es inter - empresarialmente entre empleados de puesto.

Por el contrario, suponiendo la pertenencia de las empresas a las tipologías de gestión anteriormente mencionadas, las competencias y calificaciones que circulan en la organización del trabajo se encuentran administradas y controladas por los “operadores” o “jefes” de puestos.

A partir de dicho planteo, el “permeo” de características organizacionales del trabajo entre distintas empresas se procesaría a partir de canales de comunicación existentes a nivel de las jerarquías de las empresas, existiendo en dicho entramado de relaciones liderazgos que constituyen modelos de orientación para el colectivo empresarial, los cuales se presentan como timón y vanguardia del cambio.

De este modo, afirmamos que una estrategia que intente transmitir pautas calificantes a nivel de los “empleados de puesto” debe dirigirse a identificar y convocar a las empresas que presentan un status de liderazgo dentro del mercado, cuyas prácticas laborales adquieren dentro del mercado un status normativo susceptible de ser socializadas al conjunto de las empresas.

Es posible, tomando en cuenta la tipología de Amado M. y Silva L. presentada en su trabajo: “Una visión del Mercado Modelo (Gestión y Costos)”<sup>8</sup>, la existencia de heterogeneidad entre los operadores en relación a volúmenes comercializados, servicios prestados, actividades realizadas (productor, intermediario de primera y segunda venta) que posiblemente segmenten las áreas de influencia de los liderazgos dentro del mercado.

Por otra parte es de esperar, dada la división de la comercialización en tres zonas principales – nave central, rectángulo y triángulo –, que existan liderazgos empresariales georeferenciados dentro del mercado.

Por último, hacemos referencia a la composición de lugar en que sería positivo realizar la capacitación. En dicho sentido, una capacitación que se realiza en un lugar distinto a la empresa puede favorecer un distanciamiento de los naturalizados métodos de trabajo.

A su vez la conformación de grupos de trabajadores provenientes de distintos puestos puede impulsar, a partir de la diferencia, una sinergia comunicativa que conlleve a una reflexión y debate acerca de los mejores métodos de trabajo a desarrollar.

---

<sup>8</sup> Depto. de Desarrollo Económico e Integración Regional. IMM. Año 2000.

### 3.- Recomendaciones

A partir del análisis anteriormente desarrollado planteamos las principales recomendaciones en función de la puesta en práctica de programas de capacitación y de un plan de comunicación referido a la relocalización del Mercado Modelo.

- **Capacitación de Changadores**

Un programa racional de mejoramiento de la calidad en los servicios de carga y descarga en el mercado requiere de la creación de un ámbito organizacional de trabajo “calificante” no existente en la actualidad.

Dicho ámbito “calificante” implica la dignificación de la ocupación de changador de forma que sea posible organizar su trabajo en función de conceptos de “calidad”.

Actualmente existe una inquietud de la administración por cambiar las condiciones del trabajo changador: elevados niveles de pobreza, trabajo en negro, servicio ampliamente heterogéneo, poco previsible y de baja calidad.

Dicha inquietud se cristaliza en la existencia de un proyecto de largo plazo dirigido a abordar dicha situación: “Programa Nuevo Trabajador de Carga y Descarga del Mercado Modelo” (Ver en anexos). Actualmente dicho proyecto se encuentra a estudio contando con apoyo político de la Comisión Administradora del Mercado Modelo en cuanto a los fundamentos de este.

El mismo supone la puesta en marcha de un programa piloto para un número acotado de trabajadores changadores, contando con las siguientes características:

- Presta un servicio de carga y descarga que dispone de niveles de calidad predefinidas, que identifican a quienes participan de la asociación y que superan ampliamente los actuales niveles de calidad de los servicios de carga y descarga;
- Brinda a sus trabajadores beneficios de seguridad social – afrontando el costo la actual administración del mercado – exigiendo a sus participantes participar en actividades de capacitación y de definición de normas de trabajo exigidos por la asociación
- La asociación ofrece apoyar al trabajador – a partir del pago de sus aportes y de su capacitación – en la consecución de condiciones de vida y de trabajo que se adecuen a los valores postulados en el servicio: “calidad”.

En este sentido, se supone positiva la asistencia técnica del Proyecto FAO - IMM para la instrumentación y planificación, en la etapa de puesta en

marcha de dicho programa, de actividades tales como: asistencia en la creación de estatutos de calidad de servicio; construcción de perfil de trabajador a ser convocado para la experiencia, convocatoria de trabajadores y asistencia en la creación de los estatutos de funcionamiento de la organización y realización de actividades de capacitación

Por último, concluimos que la realización de cualquier instancia de capacitación, se ubique o no dentro del marco del Proyecto FAO – IMM, debería de prever la existencia de condiciones de trabajo “calificantes”. En las condiciones actuales de trabajo changador instituir programas que convoquen trabajadores a instancias puntuales de capacitación en la “calidad”, corre con el serio riesgo de desaparecer ante el torrente de normas, valores y prácticas que surcan el trabajo en el mercado y que tienen su apoyatura en condiciones deshumanizadas de trabajo y de vida de los “Changadores”

- **Capacitación de trabajadores de puesto**

Tomando en cuenta la configuración organizacional del trabajo de los “operadores”, ampliamente centralizada en su “jefe”, generalmente dueño y fundador de la empresa, suponemos central la participación indirecta de este en los programas de capacitación de los trabajadores de puesto.

Dada su centralidad en la definición de la organización del trabajo y en la administración de las recompensas, suponemos necesario para un mayor interés del trabajador y para una mayor efectividad y puesta en práctica de los conocimientos impartidos, que el empleado de puesto esté respaldado en el proceso de capacitación por la empresa de la cual forma parte.

Por otra parte, en cuanto al contexto de su instrumentación, suponemos que extraer al trabajador de su ámbito naturalizado de trabajo puede ser positivo para el cuestionamiento de su rutina laboral, al igual que la formación de grupos de trabajadores puede generar un contexto propicio para la sinergia de comunicación, intercambio y reflexión a partir de diferentes experiencias

- **Clima negativo que podrían activar la resistencia de trabajadores frente a la relocalización**

En el estudio realizado se concluye entre otras cosas la existencia a nivel general de un clima negativo entre los trabajadores, especialmente los changadores, respecto a la relocalización del Mercado.

En dicho sentido los principales argumentos que parecen alentar tal percepción negativa son, en orden de importancia: el aumento de las distancias entre lugar de residencia – lugar de trabajo y la “tecnologización” del nuevo mercado.

Dichos aspectos son visualizados en última instancia por el trabajador como factores determinantes de su exclusión del futuro mercado y así de la pérdida de su principal fuente de trabajo, la única en la mayoría de los casos tanto a nivel individual como del hogar.

Tales percepciones generales sumadas a la exigua información existente hasta el momento respecto al nuevo mercado, van generando una "corriente de rumores", reales y fantásticos entre trabajadores y otros actores vinculados, componiéndose una imagen sensiblemente negativa del futuro Mercado.

Entendemos entonces que deben buscarse soluciones concretas a cada uno de dichos temas en particular y por otro lado diseñarse estrategias de comunicación eficientes, a fin de revertir el clima negativo actual entre los trabajadores, entendiendo que el mismo puede traducirse en momentos más próximos a la relocalización en una fuerte resistencia activa, haciendo difícil o al menos traumático el traslado del mercado mayorista.

## 4.- Anexos

### **Proyecto: “Programa- Nuevo Trabajador de Carga y Descarga del Mercado Modelo”**

**Autores: Agustín Bonino  
José Luis Costa**

#### **Objetivos**

Creación y puesta en marcha de una organización piloto que instaure una nueva concepción del servicio y del trabajador de carga y descarga.

Dicha organización iniciaría un “nuevo servicio de carga y descarga en el Mercado Modelo”, el cual se inscribiría en normativas de calidad, y sería llevado a cabo por trabajadores certificados a partir de su participación en programas de formación.

A su vez, la mencionada organización aseguraría a los trabajadores que participen en ella “condiciones de trabajo dignas” – acceso a mínimos derechos de seguridad social y condiciones sanitarias de trabajo –.

Dicha experiencia piloto constituiría un signo patente para los distintos participantes del Mercado de que es posible una ocupación de “changador” que preste servicios de calidad y que brinde condiciones de trabajo y de vida dignas para quienes participan de la misma.

Generaría, de ese modo, condiciones sociales favorables para empezar a transitar un camino de mejora en uno de los principales déficits funcionales y sociales del actual Mercado.

#### **Estrategia de Intervención**

- Conformar un grupo inicial de trabajadores, que se integren al programa “Nuevo trabajador de carga y descarga” .
- Conformar una identidad de los trabajadores integrados al programa, de modo que sean reconocidos como un modelo deseable o ideal de organización para quienes contratan con changadores – operadores y compradores – tanto como para los propios trabajadores.
- Los requerimientos de acceso al programa se construirían en el transcurso del proyecto. Sin embargo, es posible adelantar un criterio

general en la selección de trabajadores: el programa se dirige a trabajadores con “proyección laboral actual y futura” dentro del Mercado. Ello beneficiaría a trabajadores que dispongan de una presencia fuerte en la prestación de servicios, y a trabajadores jóvenes, que aseguren un horizonte prolongado de trabajo en el Mercado entre otros criterios que se irían definiendo en el transcurso del trabajo.

- El principal “atractivo” inicial que ofrecería el programa a los trabajadores, sería el otorgamiento por parte de la CAMM de derechos básicos del trabajador como ser: seguro de accidente e inscripción en BPS – en forma de monotributo –.
- El programa exigiría como contraparte al trabajador el cumplimiento de obligaciones propias de la organización diseñada: cumplir con las actividades de capacitación establecidas, respetar normas de funcionamiento y de trabajo establecidas en la organización, portar identificaciones simbólicas de la organización, y demás actividades que se instituyan.
- Se plantea oportuna la articulación con el proyecto FAO – IMM, en tanto facilitador de insumos para las actividades de calificación, componente central del programa “nuevo trabajador de carga y descarga”.
- La efectiva concreción y proyección futura del programa requiere de su inserción en la organización sindical de trabajadores de carga y descarga: - SUFRUVU -. Ello demandaría la aceptación y participación activa del sindicato en la creación y puesta en marcha del programa.

### **Actividades Programadas**

El rol del equipo profesional responsable del programa se dirigiría a ser catalizadores del proceso antes señalado, prestando asesoramiento técnico y realizando diversas actividades concretas que permitan poner en marcha la organización, así como la articulación de los distintos actores sociales que participen en la misma.

Una vez, instituida y puesta en marcha la organización de “nuevos trabajadores de carga y descarga”, ya no sería necesaria la participación del equipo profesional, dado que la organización adquiriría una estructura de funcionamiento autónoma.

Se proyectan las siguientes actividades principales a realizar:

#### **Primer etapa: diseño organizacional**

- Definición de parámetros económicos y jurídicos en que se circunscriba la experiencia – Recursos existentes para la inclusión de trabajadores en BSE – BPS y para actividades de formación de los trabajadores –

- Selección de criterios de acceso de trabajadores al programa a partir de la realización de talleres en los que participen representantes de los trabajadores – SUFRUVU – y de otros actores del mercado – CAMM –; y redacción de estatutos organizativos en dicho sentido.
- Definición de actividades y contenidos de los programas de formación. Para ello se convocaría al proyecto de FAO, técnicos del mercado, operadores y trabajadores de carga y descarga experimentados. El resultado de la actividad se traduciría a estatutos organizativos de la organización piloto.
- Primer etapa de definición de estructura organizativa – roles, obligaciones y derechos, funciones estratégicas, mecanismos de reclutamiento y control –. En la misma participaría el Sindicato de trabajadores, CAMM y el equipo profesional.
- Definición y diseño de estrategia de promoción del Programa en el ámbito del Mercado, principalmente a nivel de los trabajadores changadores.
- Proyección de actividades para la presentación de la organización a los trabajadores reclutados – definiciones, beneficios y obligaciones –

**Segunda etapa: diseño organizacional con la participación de trabajadores y puesta en marcha de la experiencia.**

- Promoción del Programa en el Mercado en general y entre los changadores en particular.
- Actividades de reclutamiento a los trabajadores que cumplan con los criterios de selección ya definidos.
- Presentación de la organización a los trabajadores ya reclutados – definiciones, beneficios y obligaciones, roles predefinidos para la gestión y puesta en marcha de la organización –
- Discusión crítica e integración de expectativas y opiniones de los trabajadores a los estatutos primarios de la organización, – en el marco de la organización sindical – y definición de un plan estratégico, para su posterior presentación a la CAMM.
- Construcción de estrategia de comunicación externa de la organización – a partir del diseño de símbolos que sirven a la identificación y a la construcción de una imagen positiva de la organización –. Participación de trabajadores, autoridades sindicales y CAMM.
- Actividades de inscripción de los trabajadores a las instancias de la seguridad social.

- Puesta en marcha de los talleres de capacitación.

## **EVALUACIÓN**

### **Evaluación continua**

Durante el desarrollo de la experiencia se llevaran a cabo evaluaciones:

- a) de orden interno – control del cumplimiento de estatutos llevada a cabo por parte de autoridades designadas en la organización y evaluación de la experiencia por parte de los trabajadores
- b) de orden externo a la organización – evaluación de la imagen de la organización por parte de los distintos actores del Mercado, principalmente, operadores y compradores, llevada a cabo por el equipo de investigación –

Dichos controles se realizarían a fin de monitorear el grado de cumplimiento y efectividad de lo programado; ajustándose los elementos que sean necesarios para asegurar el buen funcionamiento de la experiencia y la consecución de los objetivos planteados.

### **Evaluación de impacto**

A los 6 meses de desarrollo de la experiencia se plantea una evaluación de impacto de la misma en la que participen: autoridades sindicales – SUFRUVU – , CAMM y equipo profesional.

Se busca con esto establecer un primer acercamiento al alcance de la experiencia y el logro de las metas y objetivos planteados, con el fin de decidir acerca de la continuidad de la experiencia y de la necesidad de realizar ajustes a la misma.

<b>Indicadores de Impacto</b>	Evaluación de los contratantes de Changadores de los trabajadores integrados al programa
	Evaluación del Programa por parte de los trabajadores miembros
	Grado de cumplimiento de los contenidos y normas transmitidas en la capacitación
	Nivel de convocatoria del programa (Nº de trabajadores participantes)
	Índice de deserción de trabajadores al programa
	Nivel de demanda existente de parte de Trabajadores changadores no participantes del programa por enrolarse en el mismo



